

Benchmarking, sua Utilização e Formalização nas Pequenas e Médias Empresas: Um Modelo de Implantação.

Benchmarking The use and formalities of benchmarking in small and median firms: an implementation model.

Rodolfo Araújo de Moraes Filho¹ e Zildo Ernesto Ferraz Filho²

Resumo

O benchmarking pressupõe a utilização de processos que, na maioria das empresas, seguem semelhanças, denominadas de aspectos formais. De forma resumida se criam equipes (recursos financeiros e humanos próprios), estabelecem onde será feito o benchmarking, quais empresas serão estudadas e por fim sua implementação. Entretanto, as empresas de pequeno e médio porte não são providas de estrutura e capacidade para utilizar essa ferramenta de forma tão rebuscada. Para isso, elaboramos um modelo de quatro etapas, que parte do problema identificado para o processo de implementação. Formalmente ou não, todas as empresas procuram estudar e aprender com outras empresas.

Palavras-chave: Benchmarking. Pequenas e médias empresas. Modelos.

Abstract

The benchmarking presupposes the use of processes that show similarities in most of the companies. In summary, teams are created with their own financial and human resources and they choose the companies where the benchmarking is to be made, which companies will be studied and at last which ones would be chosen for the implementation. However, small and medium companies are not provided with adequate structure and capacity to use a well refined business tool. For that the article elaborated a model of four stages that goes straight right from the identified problem to the implementation process. In a formal or non-formal way, all of the companies try to study and to learn with each other..

Keywords :: Benchmarking. Small and median companies. Models.

¹ UFPE Rodolfo@fisepe.pe.gov.br

² UFPE zildo@bol.com.br

Introdução

É crescente a concorrência, em dias atuais, entre as empresas de todo mundo e de todos os setores, fato que faz com que as empresas procurem cada vez mais vantagens competitivas para se manterem vivas e lucrativas. Dentre inúmeras ferramentas que se encontram entre as práticas administrativas contemporâneas, se sobressai a prática do benchmarking.

Em uma era de mudanças aceleradas, competição global crescente e tolerância reduzida para a ineficiência e falta de eficácia, o benchmarking não se configura como uma atividade opcional e sim necessária em todos os níveis da organização. A pergunta a ser feita sobre sua utilidade não é porque fazer o benchmarking, e sim como conseguimos viver sem não fazê-lo?

O benchmarking não se propõe a se tornar uma teoria ou algo como formula mágica para o sucesso, e sim como mais uma ferramenta de auxílio a gestão das empresas independentemente do seu porte.

No Brasil, como em grande parte do mundo, as grandes corporações são dotadas de corpo funcional com conhecimento capaz de implantar a ferramenta benchmarking. Paradoxalmente as empresas de pequeno e médio porte são carentes desse conhecimento, sendo privadas de adotar essa técnica tão importante. Todavia se faz necessário a criação de um modelo mais adaptável a essas empresas, com conceitos mais acessíveis afim de que as mesmas possam se utilizar dessa técnica.

Mundialmente são conhecidos exemplos de sucesso na utilização do benchmarking, como o caso da empresa Xerox, porém o maior desafio para os administradores é propagar o conhecimento em favor do maior número de empresas possíveis. Essa é a verdadeira intenção desse trabalho, uma vez que dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) nos mostram que 95 % das empresas brasileiras são consideradas de pequeno e médio porte. Sendo inclusive responsável por grande parte pela empregabilidade das pessoas economicamente ativas.

Diante da recessão econômica que se encontram diversas empresas multinacionais, o setor de pesquisas e desenvolvimentos foi o que mais sofreu com cortes de investimentos, tendo sido em alguns casos extinto para contenção de custos. O benchmarking preenche, a curto prazo, essa ausência a medida que motiva a obtenção de informações e tecnologias de forma mais barata e rápida.

1 Aspectos conceituais do Benchmarking

Ainda nos idos da década de 70 surgiram, de forma espontânea nas empresas, práticas de observação e elaboração de modelos de gestão tendo como base as empresas concorrentes tão como os diversos departamentos da mesma empresa. Os principais fatores que fomentaram o surgimento dessa prática foram o avanço da tecnologia (fomentados pelos uso da informática, tornando as informações facilmente disponíveis) e a proliferação das informações baseadas em estudos universitários, publicações em mídia e pesquisas que se tornaram freqüentes, fazendo com que as informações a respeito de gestão se tornassem públicas.

Ainda na década de 80 o benchmarking é adotado de forma “empírica”, sem um modelo pré-definido e com limitações do ponto de vista conceitual. Ao final dessa década surgiu o termo benchmarking que ao início da década de 90 passou a ser conhecido pela massa humana relacionada ao assunto de gestão. Foi nessa época que surgiram teses, livros e outras publicações acerca desse assunto desenhando seus primeiros arcabouço conceituais. Mas o que realmente significa benchmarking ?

“Benchmarking é um processo sistemático e contínuo de avaliação de produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de introduzir melhorias na organização” (Boxwell, 1996).

Diferentemente como sugere o termo ao traduzi-lo, benchmarking não significa apenas um banco de dados ou marcas que refletem a situação de uma empresa concorrente. No benchmarking tão importante em saber quantitativamente como está seu concorrente é saber o seu estado qualitativamente, ou seja, entender como as empresas conseguem atingir determinados resultados se torna tão ou mais importante de que se obter algumas medições precisamente quantificadas.

Segundo Balm (1995) “ O benchmarking é uma investigação comparativa que analisa a lacuna entre o nível atual de desempenho de uma organização e o que existe de melhor”. Analogicamente uma empresa, assim como o ser humano, sente necessidade de se comparar com um semelhante para com isso responder a seguinte indagação: Quem é melhor eu ou o meu concorrente? E Por que?

Vale salientar que benchmarking em seu estado puro é um processo de aprendizagem contínuo a partir de melhores práticas adotadas em outras empresas, e não a simples cópia ou imitação de algo que é feito sem saber o porquê.

Quanto aos tipos de benchmarking, elas variam de acordo com as formas de captação das informações a serem implantadas na empresa, podendo ser das seguintes formas:

- 1) Interno: Representa o método onde se identificam os métodos mais eficientes dentro da própria empresa, ou seja, de um departamento, grupos ou até pessoas.
- 2) Competitivo: Nesse tipo a análise está baseada na concorrência, seja em relação a seus produtos, serviço ou estratégias. Por isso a captação dos dados e informações fica muito comprometida.
- 3) Genérico ou Colaborativo: Ocorre quando empresas de diferentes setores mutuamente trocam informações, dando além de veracidade as informações trocas de experiências entre técnicas. A empresa Xerox identificou na empresa American Express o melhor sistema de cobrança que pôde encontrar. A partir disso a Xerox, com anuência da American Express, implantou o sistema de cobrança satisfatoriamente.

Outras classificações, quanto ao tipo, podem surgir entre diversos autores, sendo em muitos casos semelhantes. Outro tipo aqui não estudado por não fazer parte do objetivo da

pesquisa é o benchmarking governamental, nas quais os entes públicos avaliam ações de políticas públicas de outros entes para implementação na sua gestão, fato muito comum no Brasil.

Dentre os muitos benefícios trazidos pela utilização do benchmarking, podemos evidenciar os seguintes:

- a) Força a organização a manter um permanente enfoque no ambiente, na maioria das vezes onde surgem as novas tendências e tecnologias;
- b) Garantir a competitividade da empresa ao conhecer a vantagem competitiva de um concorrente;
- c) Eficiência (menos custos) ao resolver problemas empresariais;
- d) Aumentar a motivação ao encorajar todos que compõem a empresa a mudarem determinadas atividades já existentes.

Como consequência dos benefícios supra citados, a empresa tende a melhorar seus indicadores financeiros básicos, dentre eles o retorno sobre o investimento (ROI)¹, haja vista que a empresa deve sempre ter o lucro como ponto eficaz de desempenho. Isso é conseguido pelo fato do benchmarking também ter função de otimizar o conjunto de investimentos realizados pela empresa.

Uma empresa ao realizar algum investimento deve proceder uma comparação em relação aos investimentos realizados por seus concorrentes diretos. O benchmarking entra na medida de otimizar um investimento ao calcular o custo da oportunidade² desse investimento pois de certa forma ela busca medir o desempenho da organização para comparação

Segundo Leibfried (1994) “O benchmarking identifica lacunas no desempenho e oportunidades de aperfeiçoamento, e também lança uma nova luz sobre os métodos antigos. É difícil conceber um projeto de benchmarking que não resulta em mudança “.

2 Metodologia

O presente trabalho foi elaborado na perspectiva de se evidenciar o grau de utilização do benchmarking nas empresas de pequeno e médio porte, com o objetivo de verificar o aspecto formal ou informal de sua utilização

A pesquisa foi elaborada tendo como campo de aplicação as empresas de pequeno e médio porte, tendo o faturamento anual das mesmas como parâmetro para classificá-las dentre elas. Sendo assim arbitrado em pequeno porte, faturamento de até R\$ 200.000,00 ; Médio porte de R\$ 200.000,00 a R\$ 1.200.000,00.

Utilizamos pesquisas bibliográficas em livro e na internet na elaboração do referencial teórico, que serve de arcabouço para todo trabalho com sua contribuição conceitual.

Fizemos ainda inserções sobre outros trabalhos que tratavam do mesmo assunto com a finalidade de solidificar a teoria acerca de benchmarking, observando exemplos de modelos de implantação do benchmarking para comparação com este modelo.

As variáveis definidas na pesquisa foram: o benchmarking informal e empresas de pequeno e médio porte. Informal significa que sua empresa utiliza os instrumentos de benchmarking, entretanto para isso não consta de departamento especializado muito menos de equipe e recursos, logo o benchmarking é realizado de modo empírico pelos próprios gestores.

Formal quer dizer que a empresa tem um departamento responsável direto pelo benchmarking, com equipe e recursos próprios. Ao longo das nossas explorações e observações notamos a incapacidade das pequenas e médias empresas em utilizar o benchmarking de maneira formal, antagonicamente a isso notamos que as mesmas o utilizam de maneira informal, até inconscientemente.

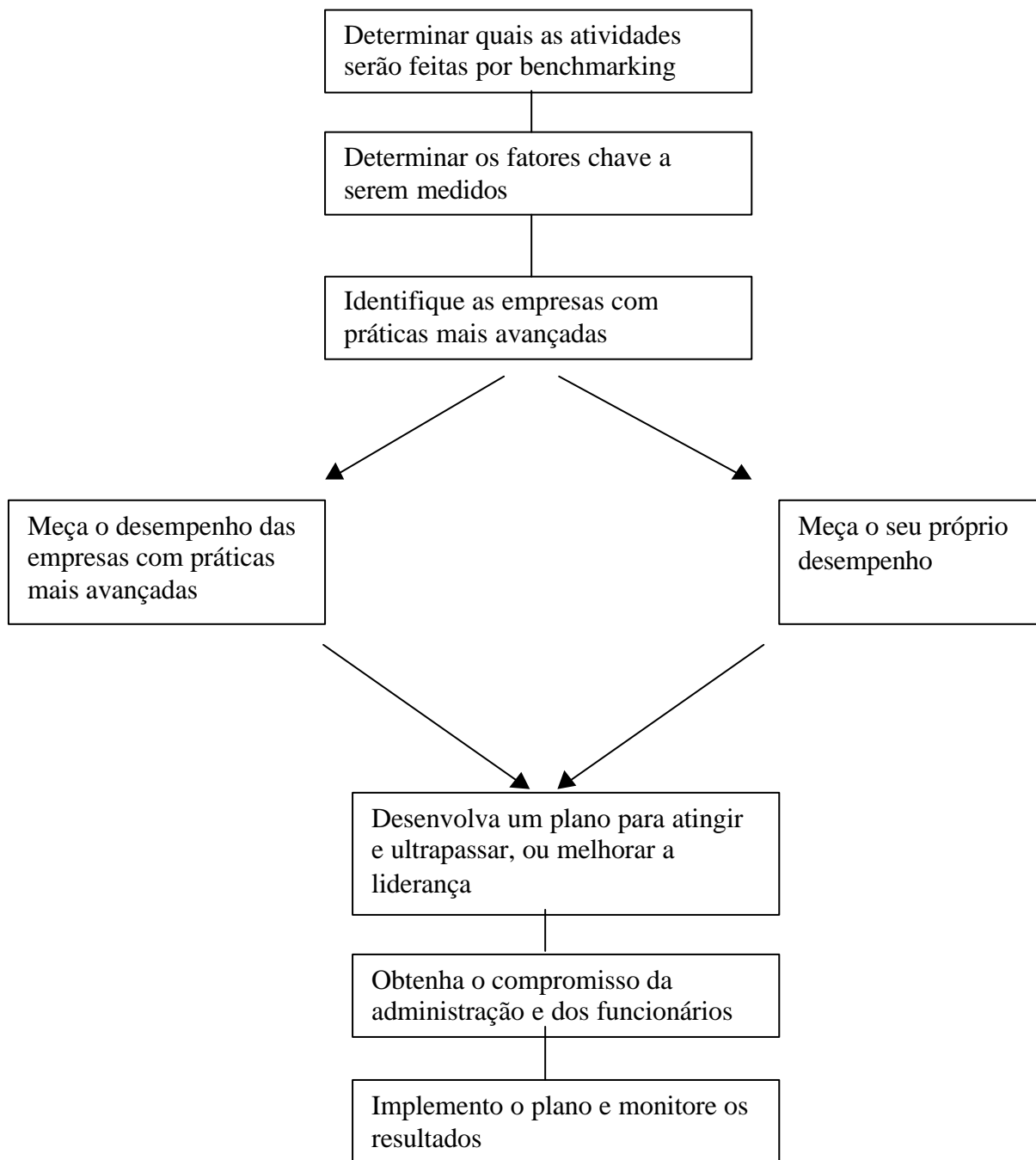
A partir disso através de problemas exemplo, relativos a gestão das pequenas empresas, estabelecemos um modelo de implementação do benchmarking, ou na pior das hipóteses de como se dá o processo de benchmarking nas pequenas e médias empresas.

Todos os exemplos são baseados em empresas reais, as quais tiveram seus dados salvaguardados e identificados empiricamente como comuns nesses tipos de empresa. Como são exemplos de pequenas e médias empresas é possível obter um certo grau de generalização, pois suas gestões são homogêneas. As empresas são do tipo clínicas médicas, pequenos varejistas e restaurantes com entregas a domicílio por exemplo.

Os exemplos foram obtidos mediante experiência profissional de uma dos autores como consultor contábil e administrativo no exercício de sua função. Alguns dados foram obtidos com entrevista pessoal a alguns pequenos e médios administradores levantados aleatoriamente por facilidade de acesso e disposição dos mesmos.

3 Implantação de um processo de benchmarking

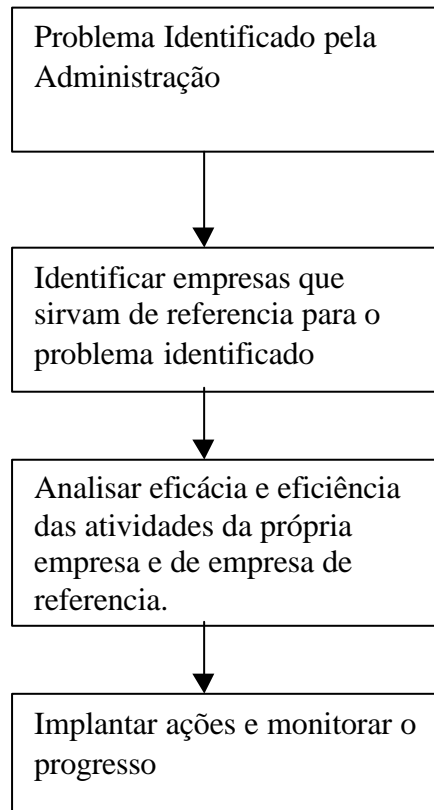
O benchmarking tem uma metodologia básica de implantação que pode ser aplicado a qualquer tipo de empresa independente do seu porte. Esses passos podem ser alterados e/ou adaptados de acordo com suas peculiaridades e fatores chave a serem medidos. O modelo mais básico e usual é o de oito passos (Boxwell, 1996).



Como observamos, esse modelo retrata de forma genérica todos os passos possíveis de acontecimento numa empresa de grande porte. Entretanto as pequenas e médias empresas estão numa esfera de negócios bem inferior a isso, logo muitos dos processos se mostram dispendiosos e complexos frente a um gestor de referido porte.

Visto isso podemos definir uma implementação de benchmarking adaptável as pequenas e médias empresas, fazendo com essa ferramenta de gestão se torne acessível também a empresas desse porte. Partindo do pressuposto que, diferentemente das grandes

organizações as pequenas e médias tem menos capacidade de antever dificuldades ou gargalos no seu estilo de gestão, logo seu modelo partirá de um problema já definido.



Exemplos de medidas adotadas pelas pequenas e médias empresas ao reconhecerem as melhores práticas e aprendizagens usadas por outras organizações:

1) Delegação de funções e responsabilidades;

É grande o número de pequenas e médias empresas que se encontram numa problemática em relação a centralização ou delegação de funções e responsabilidades. Muitos são defensores que para determinados tipos de empresas, essa delegação é maléfica pois traz a perda do conhecimento pelo grande gestor da empresa de determinadas atitudes, uma vez que ele não está mais a frente daquela tomada de decisão. Outros dizem que ela é benéfica, pois dá mais poder ao gestor em poder cobrar desempenhos e ter mais liberdade para pensar estrategicamente na organização, ou seja, atividades secundárias podem muito bem ser delegadas a terceiros. Disso tudo surge uma pergunta como utilizar o benchmarking na solução desse problema?

Pelo modelo evidenciado podemos partir dos seguintes passos:

- a) Problema Identificado: Necessidade por parte do gestor de delegar funções ou responsabilidades, seja por questão de tempo ou eficácia.
- b) Identificar empresas que sirvam de referencia para o problema identificado: A empresa deve identificar em outras empresas do mesmo ramo de atividade o grau de delegação de funções e/ou responsabilidades, por exemplo, numa

clínica médica o gestor pretende delegar funções para se especializar apenas na atividade fim, tratamento médico. Para isso pensa em delegar atividades e responsabilidades a seus funcionários. Ao identificar o problema ele é capaz de verificar em outras clínicas ou empresas semelhantes como se dão o processo de descentralização e ainda o mais importante como está seu desempenho, satisfatório ou insatisfatório.

- c) Ao identificar as clínicas médicas de referencia é possível analisar seus desempenhos com a da própria empresa, assim é possível estudar o custo benefício da referida modificação. Ao identificar que a maioria das clínicas delegou satisfatoriamente atividades e decisões secundárias a funcionário capazes e treinados para isso, a empresa pode por em prática a referida mudança. Essa tendência esta sendo muito utilizada por empresas prestadoras de serviço, pois o seu objetivo é fazer com que a empresa e o gestor não perca o seu foco operacional, delegando algumas atividades auxiliares a terceiros.
- d) O último passo seria implantar a descentralização da gestão, a partir de monitoramentos é possível identificar eventuais problemas que iriam surgir antes que o ocorram. O caráter preventivo também deve ser levado em consideração no processo de implantação.

2) Logística;

Uma pizzaria de médio porte na região metropolitana de recife se confrontou com determinado problema. Verificou-se que o sistema de entrega a domicilio estava deficitário, ou seja, o dinheiro cobrado pela entrega era insuficiente para arcar com as despesas dessa atividade, logo alguma decisão corretiva deveria ser tomada. De antemão notou-se que o referido serviço não poderia ser eliminado uma vez que agregava valor ao produto. De antemão nos deparamos com um problema de logística de distribuição, muito relevante no faturamento total da empresa. Novamente utilizaremos o modelo previamente citado para diagnóstico e solução do referido problema.

- a) Problema Identificado: O custo benefício de uma atividade acessória, entrega a domicilio, está deficitária.
- b) Identificar empresas que sirvam de referencia para o problema identificado. Deve-se preferencialmente buscar outros restaurantes que prestem o mesmo serviço com igual ou superior eficiência para servir de parâmetro. Sabe-se através dos próprios entregadores que um concorrente de grande porte tem esse sistema rentável, que por si só não quer dizer nada, pois o mais importante nesse processo é estudar como a empresa referencia consegue aqueles resultados.
- c) Ao identificar algumas empresas como referencia podemos verificar seu grau de eficiência frente ao da pizzaria estudada. Analisando os dados concluímos que as empresas com resultado satisfatório terceirizam a logística de distribuição dos produtos a domicilio, ou seja, repassam a receita da taxa de

entrega para os próprios motoqueiros, conseqüentemente esses arcam com o bem immobilizado e despesa de entrega, como moto própria, gasolina e manutenção.

- d) O passo seguinte seria implementar as alterações nunca perdendo de vistas eventuais modificações através de monitoramento e controle constante, pois qualquer mudança pode trazer efeitos nocivos a atividade.

3) Utilização de um bom sistema de informação; (boleto bancário)

Uma média empresa do setor varejista passa por um significativo problema de gestão. Por vender mercadorias a prazo ela depende de um bom sistema de conta a receber, entretanto o seu sistema de informação gerencial é muito deficitário, baseado em documentos e arquivos sujeitos a alterações e pouco informativos. Para se ter idéia não são poucas as suspeitas de fraude no sistema de contas a receber pois tudo é recebido em carteira (espécie). Do ponto de vista informacional no sistema atual é impossível saber em determinada data em quanto está o valor de contas a receber, ou seja o total que os clientes devem a empresa, o que acarreta grande inadimplência o que pode gerar insolvência ou perda de liquidez por parte da empresa. Ao utilizar o modelo podemos seguir os seguintes passos.

- a) Problema Identificado: Ineficiência e ineficácia do setor de contas a receber da empresa.
- b) Identificar empresas que sirvam de referencia para o problema identificado. Determinadas empresas, não necessariamente do mesmo setor, têm excelentes departamentos de contas a receber. Essa identificação não é muito difícil, sendo possível inclusive através de ciclos de amizade, sendo muito comum em palestras, seminários, encontros e convenções realizados periodicamente geralmente pelas associações de classe. Em alguns casos de grupos empresariais, a empresa referencia está dentro do mesmo grupo se caracterizando um benchmarking interno. Nada impede que uma empresa do mesmo grupo não utilize procedimentos mais eficientes de outra.
- c) Nesse passo é feita a análise do desempenho da empresa como está em relação a empresa referencia, ou ainda, da empresa com está em relação de como vai ficar. As principais diferenças notadas nas empresas referencia dizem respeito a: Utilização de um software confiável e integrado ao sistema de emissão de notas fiscais e utilização de boletos bancários, também integrado ao sistema de contas a receber. É pública a melhoria a ganhar com essas modificações, eliminando o problema de desfalque e ausência de informações supra citadas.
- d) Por fim se implementa a ação juntamente com seu monitoramento periódico.

4) Vantagem competitiva

Qualquer instrumento que vise ao auxílio de um administrador no seu processo de gestão está implicitamente procurando obter uma vantagem competitiva. Em muitos casos, dependendo do grau de concorrência, essas vantagens se tornaram necessidades, pois são adotadas por todas as empresas do mesmo setor. Uma pequena indústria de produtos químicos (soda caustica, água sanitária, ácidos, etc.) se encontra em dificuldades de mercado. Seus produtos com marca própria cada dia perdem mercado e tem sua imagem decadente em relação aos consumidores finais. Como sabemos o benchmarking além dos serviços e processos de trabalho, também tem enfoque nos produtos, o que podemos demonstrar nesse exemplo.

- a) Problema Identificado: Produto com perda de mercado e pouca aceitação perante os consumidores.
- b) Identificar empresas que sirvam de referencia para o problema identificado. Evidentemente por questão concorrencial é muito difícil encontrar dentre as empresas do mesmo setor, alguma que sirva de referencia para análise. Nesse tipo de problema por similaridade pode-se encontrar produtos e empresas idênticos e com mesmos problemas. Ao tratar de vantagem competitiva devemos estabelecer qual a maneira para se chegar até ela. Segundo Porter, (1986, p. 49) são três as estratégias genéricas utilizadas pelas empresas para obtenção de vantagem competitiva: Liderança pelo custo, diferenciação e enfoque. Em geral a indústria identificou algumas empresas que passaram por problemas semelhantes e com produtos congruentes.
- c) Ao identificar as empresas que conseguiram agregar vantagens competitivas a seus produtos, a industria tende a analisar se o desempenho alcançado pela empresa referencia traria para o seu produto um efeito idêntico. Baseada nas empresas referencia a industria adotou a estratégia de liderança de custo, pois devido a popularidade do seu produto e nível de concorrência uma queda nos preços trariam ganho de mercado e mudariam a percepção do seu produto perante os consumidores. Para isso o benchmarking procurou traçar meios pelo qual a empresa possa reduzir custos a fim de repassar para o preço final e conseqüentemente obter uma vantagem competitiva. Como forma de reduzir custos podemos evidenciar: Alteração de fornecedores de matéria prima, programação linear na distribuição a grandes clientes, planejamento tributário, redução da remuneração a sócios, dentre outros.
- d) Por fim deve-se implementar as ações prévias, sendo necessário o acompanhamento através de feedback dos consumidores, sobre a imagem do produto. Quanto ao mercado deve-se controlar eventuais perdas e ganhos de mercados tão como os motivos dessa variação.

5) Utilização de mão de obra eficiente

Em determinados setores empresariais a mão de obra se caracteriza como um dos maiores custos incorridos pela empresa, logo um sistema de gestão eficiente deve otimizar a utilização da mesma, não incorrendo em ociosidade ou exploração de mão de obra.

Uma construtora de médio porte se encontrava numa situação periclitante frente aos concorrentes, visto que imputava nos projetos de construção de edificações custos superiores de mão de obra trabalhada, tornando o preço dos imóveis destinados a venda bem superiores aos concorrentes direto. Problema ainda mais intensificado com as altas taxas de encargos acrescidas ao custo de mão de obra, elevando significativamente seu valor.

- a) Problema Identificado: Alto custo de mão de obra na construção civil.
- b) Identificar as empresas que sirvam de referencia para o problema identificado. Por princípio as empresas construtoras com menores preços de produção por metro quadrado devem ser tomadas como referencia no âmbito dos custos trabalhistas. Por se constituir de profissionais com atividade regulamentada por órgão de classe (CREA), é muito comum ocorrer congressos, mesas redondas, cursos de reciclagem, reuniões, nos quais os administradores se conhecem diretamente e trocam experiências. Nesse exemplo a construtora que é associada a ADEMI-PE (associação das empresas do mercado imobiliário em Pernambuco), soube através de reuniões que a maioria das empresas do setor estavam utilizando a contratação de mão de obra por empreitada a cooperativas de trabalhadores, o que reduz seu custo e por conseqüência o preço final do imóvel construído.
- c) Analisando o desempenho conseguido com a modificação introduzida, a empresa conseguiu uma redução de custo na ordem de 40% dos valores originais, devido principalmente a dois fatores. Redução dos encargos tributários na produção e eliminação da ociosidade em períodos em que não havia construções em andamento, pois os trabalhadores apenas são contratados quando há obras, diferentemente de antes quando mesmo sem obras os salários eram pagos na integra.
- d) Ao final devemos sempre proceder a análise continua e controle do custo de forma a não cresça para onerar a produção e também analisar os efeitos da escolha de uma cooperativa de trabalho para fornecer os trabalhadores de uma obra.

Notamos que o processo de captação da informação nas empresas que servem de referencia variam de caso a caso, sendo conseguidas das diversas formas: Através de funcionários, em conversas informais em congressos e palestras, por consultores e até em colaboração com a própria empresa identificada. Entretanto algumas precauções devem ser tomadas para utilização desse modelo:

Essa captação sempre deve ser condizente com a ética de empresário, nunca confundida com espionagem empresarial, pois essa não mede esforços e são adquiridas de formas ilícitas. Por conseqüência do seu uso é tarefa do gestor fomentar a utilização de soluções advindas do capital intelectual interno da empresa, pois o excessivo uso de benchmarking pode dar a impressão ao seu corpo de funcionários que pensar e analisar as coisas de forma crítica e intuitiva não é mais importante pois sempre teremos em outras empresas soluções para nossos problemas.

Por fim o comprometimento do corpo funcional é uma grande premissa para o uso do benchmarking, sem isso qualquer tomada de decisão não trará alterações satisfatórias ou até piores do que antes. O jargão do “não foi inventado aqui” pode ser utilizado como forma de boicotar a implementação do benchmarking, pois dependendo do grau de conservadorismo de uma empresa qualquer mudança causa angústias e medos por parte de funcionários menos esclarecidos.

Conclusão

Concluimos que o benchmarking surgiu inicialmente da necessidade de informações e desejo de aprender rapidamente como corrigir algum problema empresarial, levando-se em consideração aspectos semelhantes em outras empresas.

A partir disso observamos que o benchmarking é facilmente adaptável às empresas independentemente do seu porte, bastando para isso terem seus conceitos e métodos de implementação adaptáveis e propagados dentro da mesma.

Dentro desse aspecto elaboramos um modelo de implementação do benchmarking, baseado em empresas de pequeno e médio porte, surgindo a partir de um problema administrativo identificado. Seus passos são os seguintes:

1. Problema identificado pela administração;
2. Identificar empresas que sirvam de referência para solução do problema identificado;
3. Analisar Eficácia e eficiência das atividades na própria empresa e na empresa de referência;
4. Implantar ações e monitorar o processo de benchmarking.

Alguns conceitos foram acrescentados como das empresas de referência, pois no patamar das pequenas e médias empresas é muito difícil o acesso a dados sobre produtos, processo e serviços das empresas com as melhores práticas. Entretanto as empresas de referência não necessariamente são as de melhores práticas, entretanto são as melhores dentre as acessíveis.

De maneira geral, o benchmarking é pouco conhecido perante as empresas, entretanto seus conceitos são plenamente utilizados mesmo que seja de uma maneira informal.

O benchmarking tem uma grande vantagem em relação a outras ferramentas auxiliares a gestão, que é a sua aplicabilidade a qualquer tipo e forma de empresa, inclusive sem fins lucrativos. Isso é possível porque o objetivo geral do benchmarking é conseguir um desempenho melhor em relação a essas três variáveis: Produtos, serviços e processos de trabalho.

Por fim a pesquisa nos mostra que são grandes as formas de utilização do benchmarking dentre essas empresas, faltando para isso apenas conhecimento por parte dos pequenos e médios administradores.

Notas de Fim de Texto

1. Retorno sobre o investimento (ROI) = Corresponde ao lucro que a empresa apresenta em relação aos investimentos em ativo total. Conhecido como *return on investment* pode ser obtido através da seguinte fórmula: Lucro Líquido do Período

Total do Ativo

2. Custo da Oportunidade = É o custo gerado pela escolha de determinado investimento em relação a uma melhor opção alternativa de investimento.

Referencias

BALM, GERALD. J. *Benchmarking. Um guia para tornar-se e continuar sendo o melhor dos melhores*, 1º ed. – São Paulo: Qualitmark, 1995.

BOXWELL, ROBERT J. *Vantagem competitiva através do benchmarking; tradução José Carlos Barbosa dos Santos* – São Paulo: Makron books, 1996.

CAMP, ROBERT C. *Benchmarking. O caminho da qualidade total*, 2º ed. – São Paulo: Pioneira, 1995.

CHIAVENATO, IDALBERTO. *Introdução a teoria geral da administração* 2 ºed. - Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LEIBFRIED, KATHLEEN H. J.; MCNAIR, C. J. *Benchmarking uma ferramenta para melhoria continua*, 1º ed. – Rio de Janeiro : Campus, 1994.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

Recebido em: 10/07/2004

Aprovado em: 29/12/2004